



FEUILLE DE ROUTE STRATEGIQUE DES GCS ACHATS REGIONAUX

Valoriser l'échelon régional des achats en santé au service des patients, des établissements et des territoires

1. Contexte et enjeux

Les achats en santé constituent un levier structurant de performance, de sécurisation et de qualité des prises en charge. Dans un contexte marqué par des tensions d'approvisionnement récurrentes, une exigence accrue de maîtrise des dépenses publiques et une attente forte de continuité des parcours patients, l'organisation des achats doit être pensée de manière coordonnée et multi-niveaux.

Avec un volume d'achat annuel de plus de 2 milliards d'euros, les GCS achats régionaux occupent une position singulière dans cet écosystème, à l'interface entre les établissements, les territoires et les opérateurs achats nationaux. La présente feuille de route vise à mettre en valeur la plus-value spécifique de l'échelon régional et à renforcer son impact au bénéfice des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux.

Le développement des GCS régionaux répond à la complexification croissante de la fonction achat, nécessitant une mutualisation renforcée des ressources, une coordination structurée et une animation territoriale à l'échelle régionale.

2. Ambition stratégique

L'ambition des GCS achats régionaux est de constituer un acteur pivot des achats en santé, capable de relier les politiques nationales, les besoins des établissements et les exigences de qualité et de sécurité des parcours patients.

Cette ambition repose sur une conviction centrale : l'échelon régional est celui où l'achat peut être pleinement relié aux usages, aux organisations de soins et aux réalités territoriales, tout en s'inscrivant dans une stratégie nationale cohérente.

Les GCS achats régionaux s'inscrivent pleinement dans la mise en œuvre territoriale des politiques publiques portées par l'État, et notamment par les Agences Régionales de Santé (ARS), la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS) et l'Agence Nationale de l'Appui à la Performance (ANAP).

Ils constituent à ce titre un levier opérationnel essentiel pour la déclinaison régionale des orientations nationales en matière de performance des achats, de sécurisation des approvisionnements et d'efficacité des organisations de santé.

Pour les ARS, les GCS achats régionaux représentent un acteur structuré et identifié, capable d'animer les dynamiques territoriales, d'accompagner les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux et de contribuer au pilotage des politiques publiques de santé. Les GCS constituent des opérateurs clés pour le déploiement de procédures d'achats mutualisées et la mise en œuvre opérationnelle des stratégies régionales de santé.

Vis-à-vis de la DGOS, les GCS achats régionaux jouent un rôle d'interface stratégique : ils facilitent l'appropriation des cadres nationaux, assurent la remontée des besoins et des

retours d'expérience du terrain et contribuent à l'adaptation des dispositifs nationaux aux réalités locales.

3. Fondements de la valeur ajoutée régionale

3.1 Proximité avec les adhérents

Grâce à un maillage territorial dense, les GCS achats régionaux disposent d'une connaissance fine des établissements adhérents. Cette proximité permet une compréhension précise des besoins réels, l'intégration des contraintes d'usage et un dialogue direct avec les professionnels de santé, acheteurs et logisticiens.

La définition du juste besoin doit s'appuyer sur les compétences des professionnels et sur la connaissance des usages et la réalité du terrain, identifiée comme un levier incontournable d'évolution des pratiques. Le maillage régional et l'implication directe des établissements permettent ainsi de dépasser une approche strictement économique afin d'intégrer pleinement les enjeux de qualité, de sécurité et de praticité pour les utilisateurs.

👉 Illustrations concrètes

- Organisation de réunions en amont des consultations avec les établissements adhérents afin de co-construire des stratégies d'achat adaptées à leurs besoins et contraintes
- Réalisation d'enquêtes de besoins auprès des adhérents afin d'alimenter la programmation des procédures régionales d'achat et d'anticiper les évolutions de consommation
- Groupes de travail associant des experts métiers des établissements afin d'alimenter les stratégies régionales d'achat et les démarches de standardisation pertinentes
- Réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des adhérents dans un objectif d'amélioration continue de la qualité de la prestation fournie

Cette proximité constitue une valeur ajoutée différenciante de l'échelon régional, en complémentarité directe avec les dispositifs nationaux.

3.2 Proximité avec les fournisseurs

Dans le prolongement de cette proximité avec les établissements, les GCS achats régionaux développent également une relation privilégiée avec certains fournisseurs locaux. Cette interaction directe avec le tissu économique de proximité permet une meilleure connaissance des capacités industrielles et logistiques régionales, et renforce la réactivité en cas de tension d'approvisionnement ou de besoin spécifique.

Le recours, lorsque cela est pertinent, à des fournisseurs implantés localement contribue au renforcement de la résilience des chaînes d'approvisionnement, à la sécurisation des délais de livraison et au développement d'un ancrage territorial des achats. Cette dynamique participe pleinement aux objectifs d'achat responsable et de soutien du tissu économique

local, tout en garantissant un haut niveau d'exigence en matière de qualité, de performance et de continuité de service.

👉 Illustrations concrètes

- Organisation de rencontres en présentiel avec des fournisseurs locaux afin de mieux appréhender leurs procédés de fabrication, leurs contraintes industrielles et leurs capacités d'adaptation aux besoins des établissements
- Visites de sites de plateformes logistiques permettant de sécuriser la compréhension des chaînes d'approvisionnement et d'évaluer la robustesse des dispositifs en place
- Échanges réguliers avec les fournisseurs pour anticiper les risques de rupture, partager les besoins à venir et ajuster les conditions d'exécution des marchés
- Intégration de fournisseurs locaux dans des phases amont de sourcing afin d'adapter les consultations aux réalités du tissu économique territorial

Cette approche illustre le rôle structurant des GCS achats régionaux dans la construction de chaînes d'approvisionnement sécurisées, performantes et durablement ancrées dans les territoires.

3.3 Stimulation de la concurrence

Les GCS achats régionaux contribuent au dynamisme concurrentiel par une approche territorialisée et adaptée des marchés. Leur proximité avec les établissements et leur connaissance fine des besoins locaux leur permettent d'identifier des segments d'achats spécifiques et de déployer des consultations favorisant un accès élargi à la commande publique pour un grand nombre d'opérateurs économiques.

En adaptant les périmètres de consultation, les modalités d'allotissement et les stratégies de sourcing, les GCS achats régionaux favorisent l'émergence de nouvelles offres, soutiennent la diversité du tissu économique et participent au maintien d'une concurrence effective. Cette démarche contribue à la performance globale des achats tout en limitant les risques de dépendance ou de concentration excessive de l'offre.

👉 Illustrations concrètes

- Identification de segments d'achats ou de besoins spécifiques non couverts ou partiellement couverts par les marchés nationaux afin d'apporter des réponses adaptées aux réalités territoriales et aux usages des établissements
- Mise en œuvre de consultations régionales ou infra-régionales adaptées à la capacité économique et industrielle des fournisseurs locaux et régionaux
- Recours à des stratégies d'allotissements ou à des périmètres de marchés adaptés facilitant l'accès des PME et ETI à la commande publique
- Démarches de sourcing en amont des consultations afin d'élargir le panel de fournisseurs, de stimuler l'innovation et de faire émerger de nouvelles offres

Cette approche illustre le rôle des GCS achats régionaux comme acteurs contribuant à une concurrence dynamique, équilibrée et durable, au service d'achats performants et adaptés aux besoins des établissements.

3.4 Animation collective et intelligence territoriale

La capacité d'animation des collectifs de travail (groupes thématiques, commissions techniques, instances régionales) constitue un levier stratégique pour partager les pratiques, structurer les démarches communes et co-construire les stratégies achats avec les établissements.

Cette animation favorise la mise en réseau des acteurs, la structuration de collectifs de travail et la diffusion de référentiels communs, favorisant la convergence progressive des pratiques à l'échelle régionale.

👉 Illustrations concrètes

- Animation régionale et déclinaison territoriale de la feuille de route nationale achats (ex. programme PHARE) en lien avec les priorités régionales et les besoins opérationnels des établissements
- Organisation de séminaires, ateliers thématiques et comités techniques régionaux dédiés aux segments ou aux enjeux émergents
- Accompagnement des ARS dans l'animation territoriale de certaines thématiques régionales stratégiques (transports sanitaires, développement durable, résilience des approvisionnements, etc.)
- Mise à disposition de plateformes dédiées aux adhérents, intégrant documentation marchés, veille fournisseurs et partage de bonnes pratiques
- Diffusion de feuilles de route thématiques, y compris à destination des ESMS, afin de faciliter l'appropriation des cadres nationaux et le déploiement opérationnel des politiques achats

Cette fonction d'animation confère aux GCS un rôle de tiers de confiance entre établissements et partenaires institutionnels, facilitant l'adhésion aux démarches de mutualisation. Les GCS achats régionaux assurent ainsi une interface stratégique entre le niveau national et les acteurs de terrain, en garantissant à la fois leur déclinaison opérationnelle et la remontée des retours d'expérience.

3.5 Contribution aux parcours patients

En structurant certains segments d'achats à l'échelle régionale, les GCS contribuent à l'harmonisation des pratiques lorsque cela est pertinent, à la sécurisation des filières de soins et à l'amélioration de la continuité des parcours patients.

L'achat régional instaure un dialogue continu, structuré et centré sur les usages, dépassant la simple logique de consultation ponctuelle pour devenir un véritable levier de qualité des soins et de fluidité des parcours patients.

👉 Illustrations concrètes

- Création de référentiels ou de livrets thérapeutiques régionaux favorisant la continuité des prises en charge et la mobilité des patients et des professionnels de santé
- Coopération renforcée avec les acteurs régionaux intervenant dans les parcours de soins (OMEDIT, CPIAS, ARS, etc.) afin de garantir la cohérence des stratégies achat avec les enjeux de qualité et de sécurité des soins

En s'inscrivant dans une logique de parcours de soins, l'achat régional devient un levier stratégique de qualité, de continuité et de sécurisation des prises en charge à l'échelle des territoires.

3.6 Sécurisation des approvisionnements

Les GCS achats régionaux jouent un rôle central dans la prévention, l'anticipation et la gestion des ruptures d'approvisionnement. Ils structurent les circuits de remontée d'informations, centralisent les signaux faibles et coordonnent les réponses avec les établissements, les fournisseurs et les partenaires nationaux afin de renforcer la résilience territoriale.

La sécurisation des approvisionnements constitue un enjeu stratégique majeur renforcé par les retours d'expériences récents. La proximité régionale permet aux GCS de déployer des dispositifs de veille, de coordination et de partage d'information entre établissements afin d'améliorer la réactivité collective face aux tensions d'approvisionnement.

👉 Illustrations concrètes

- Mise en place de dispositifs d'échange entre établissements et identification de solutions concrètes opérationnelles pour faire face aux tensions d'approvisionnement
- Animation de réseaux régionaux permettant une circulation rapide et coordonnée des informations relatives aux difficultés d'exécution des marchés
- Gestion contractuelle des ruptures : mise en œuvre de procédures de mise en demeure, de recherche d'alternatives conformes et activation d'offres de remplacement aux frais et risques du titulaire défaillant

Ces mécanismes contribuent au renforcement de la résilience du système de santé à l'échelle territoriale, en articulation avec les dispositifs nationaux de sécurisation des approvisionnements.

3.7 Accompagnement des établissements médico-sociaux

La feuille de route accorde une attention particulière aux établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESMS). L'objectif est de faciliter leur accès à l'offre achats, de renforcer

l'accompagnement des équipes et de proposer des dispositifs adaptés à leurs contraintes et besoins spécifiques.

La valeur ajoutée régionale se traduit notamment par la capacité des GCS à adapter leur accompagnement aux différents niveaux de maturité des établissements, en particulier dans le champ social et médico-social.

👉 Illustrations concrètes

- Développement d'offres achats adaptées aux spécificités du secteur médico-social (procédures dédiées, allotissement adapté, accompagnement ciblé, etc.)
- Organisation de webinaires, de formations et d'actions de communication dédiés aux ESMS
- Accompagnement à la définition et à la mise en œuvre de politiques achats adaptées aux contraintes sociales et médico-sociales
- Démarches structurées d'accompagnement à la performance des achats médico-sociaux

Cette capacité d'accompagnement différencié constitue un atout majeur du niveau régional, permettant un accompagnement au plus proche des besoins des structures accompagnées.

3.8 Déploiement d'une politique d'achats responsables

L'achat régional permet le déploiement d'une politique d'achat responsable, car il constitue le niveau pertinent pour concilier exigences nationales, réalités d'usage, cohérence territoriale et capacité de transformation du marché.

Les GCS achats régionaux sont ainsi un levier structurant pour faire de l'achat responsable une politique opérationnelle, partagée et durable au service du système de santé.

👉 Illustrations concrètes

- Intégration de critères environnementaux pertinents dans les marchés régionaux
- Déploiement de SPASER régionaux
- Animation de la communauté régionale des acheteurs responsables (charte de promotion des achats responsables, réunions du réseau de référents achats responsables de GHT, mise à disposition d'une plateforme collaborative, etc.)
- Procédures favorisant l'accès des PME et des acteurs économiques de proximité

Le GCS régional permet ainsi de passer d'un achat responsable de principe à un achat responsable opérationnel.

4. Le GCS régional dans l'écosystème des achats en santé

La feuille de route stratégique des GCS achats régionaux repose sur le principe du bon niveau de mutualisation. Chaque besoin doit être analysé afin d'identifier le niveau le plus pertinent d'action : local, régional ou national, dans un souci de complémentarité au bénéfice des établissements.

Les GCS achats régionaux assurent cette fonction d'analyse et d'arbitrage et facilitent, lorsque cela est pertinent, le recours aux opérateurs achats nationaux dans le cadre de partenariats établis en amont.

👉 Illustrations concrètes

- Partenariat avec les opérateurs nationaux
- Accompagnement au bon usage et suivi du déploiement des offres nationales

Ce rôle d'interface renforce l'efficacité des dispositifs nationaux, tout en sécurisant leur déploiement territorial et leur acceptabilité par les professionnels.

5. Pilotage et évaluation

La mise en œuvre de la feuille de route s'appuie sur des processus harmonisés, un pilotage partagé et des indicateurs permettant d'évaluer la performance économique, la qualité de service et l'impact organisationnel.

👉 Illustrations concrètes

- Déploiement d'un SI achats à l'échelon régional
- Consolidation des gains achats régionaux (PAAT) et participation à la démarche de collecte des gains achats budgétaires en cours de déploiement
- Organisation de réunions de suivi de marché pour capter de nouvelles sources de performance

6. Conclusion

Par cette feuille de route, les GCS achats régionaux affirment leur rôle d'acteurs stratégiques des achats en santé. En valorisant la proximité, l'animation collective et l'articulation avec le niveau national, l'échelon régional se positionne comme un levier indispensable de performance, de résilience et de transformation du système de santé.